

## LE TÉLÉTRAVAIL VU PAR LES DIRIGEANTS : UN PAS EN AVANT, DEUX PAS EN ARRIÈRE ?

[Céline Desmarais](#), [Sandra Dubouloz](#), [Clara Laborie](#), [Alain Lacroux](#), [Silna Borter](#),  
[Justine Dima](#), [Paula Nестea](#)

Association de Gestion des Ressources Humaines | « @GRH »

2022/3 N° 44 | pages 43 à 77

ISSN 2034-9130

ISBN 9782958299705

DOI 10.3917/grh.044.0043

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.info/revue-agrh1-2022-3-page-43.htm>  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour Association de Gestion des Ressources Humaines.

© Association de Gestion des Ressources Humaines. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

---

# LE TÉLÉTRAVAIL VU PAR LES DIRIGEANTS : UN PAS EN AVANT, DEUX PAS EN ARRIÈRE ?

---

**Céline Desmarais**

Institut IIDE, HES-SO,  
University of Applied Sciences and Arts, Western Switzerland.  
celine.desmarais@heig-vd.ch

**Sandra Dubouloz**

IREGE,  
Université Savoie-Mont-Blanc  
sandra.dubouloz@univ-smb.fr

**Clara Laborie**

CERAG,  
Université-Grenoble-Alpes  
clara.laborie@univ-grenoble-alpes.fr

**Alain Lacroux**

EMS,  
Université Paris 1 - Panthéon Sorbonne  
alacroux@gmail.com

**Silna Borter**

Institut IIDE, HES-SO,  
University of Applied Sciences and Arts, Western Switzerland  
silna.borter@heig-vd.ch

**Justine Dima**

Institut IIDE, HES-SO,  
University of Applied Sciences and Arts, Western Switzerland  
justine.dima@heig-vd.ch

**Paula Nestea**

Institut IIDE, HES-SO,  
University of Applied Sciences and Arts,  
Western Switzerland  
paula.nestea@heig-vd.ch

---

## Résumé

Le télétravail est considéré comme une innovation managériale majeure des dernières décennies. Elle serait toutefois sans doute restée encore longtemps marginale si elle ne s'était pas imposée lors des confinements institués au cours de la crise sanitaire récente. Une fois l'obligation passée, les résultats des enquêtes montrent que la route est encore longue avant que le télétravail ne soit intensément et largement adopté. Cette recherche vise donc à identifier les caractéristiques tant démographiques que psychologiques des dirigeants qui pourraient avoir une influence sur leurs choix actuels et à venir d'adopter durablement le télétravail au sein de leurs entreprises. Pour répondre à cette ambition, nous mobilisons un modèle conceptuel issu de la théorie des échelons supérieurs mais enrichi au prisme de la littérature sur les innovations managériales. À travers une enquête administrée à 119 dirigeants d'entreprises en Suisse Romande, nous montrons l'influence de certaines de leurs caractéristiques, telles que leur expérience (caractéristique démographique) mais surtout leurs représentations sociales du télétravail (caractéristiques psychologiques). En effet, leur opinion quant à la complexité du télétravail et de sa mise en œuvre, sa compatibilité avec l'activité de leur entreprise et leurs collaborateurs, leur attitude face au contrôle et leurs croyances concernant la confiance qu'ils peuvent ou pas avoir envers leurs collaborateurs freinent leur décision d'adopter le télétravail.

## Mots-clés

télétravail ; représentations sociales des dirigeants ; Upper Echelon Theory ; pressions institutionnelles ; contrôle managérial

---

## Abstract

### Managers' perspective on remote working: One step forward, two steps back?

Remote working is considered a major managerial innovation of recent decades. However, it would probably have remained marginal for a long time if it had not been imposed during the recent health crisis. Once it is no longer a mandatory requirement, survey results show that there is still a long way to go before remote working is intensively and widely adopted. This research therefore aims to identify both the demographic and psychological characteristics of managers that may influence their current and future choices with regard to permanently adopting remote working within their companies. To achieve this goal, we use a conceptual model derived

from upper echelons theory but enriched by the literature on managerial innovations. Through a survey administered to 119 senior managers in French-speaking Switzerland, we show the influence of some of their characteristics, such as their experience (demographic characteristic) but especially their social perceptions of remote working (psychological characteristics). Indeed, their opinion about the complexity of remote working and its implementation, its compatibility with the activity of their company and their employees, their attitude toward control, and their beliefs about the trust they can or cannot have toward their employees slow down their decision to adopt remote working.

### Keywords

Remote working; Social perceptions of managers; Upper echelon theory; Neo-institutional pressures; Managerial control

---

## INTRODUCTION

Alors que des milliers de dirigeants d'entreprises dans le monde ont eu recours au télétravail durant la crise sanitaire liée à l'épidémie de Covid-19, ils sont nombreux aujourd'hui à se questionner quant à son maintien. Toutefois, la question des représentations, choix et rôles des équipes dirigeantes dans la mise en œuvre du télétravail reste paradoxalement peu explorée (Mayo et al., 2016). La littérature scientifique relative au télétravail porte en effet principalement sur ses avantages et inconvénients du seul point de vue des télétravailleurs (Haddon et Lewis, 1994 ; Bailey et Kurland, 2002 ; Mann et Holdsworth, 2003 ; Felstead et al., 2003 ; Tremblay et al., 2006 ; Taskin, 2003, 2006 ; Dumas et Ruiller, 2014 ; Vayre, 2019 ; Dolce et al., 2020). Des recherches ont pourtant montré que les réticences des dirigeants face au développement du télétravail expliquent qu'il soit resté une pratique marginale depuis les années 1980 (Fernandez et al., 2014 ; Scaillerez et Tremblay, 2016 ; Richer, 2018). Une recherche récente réalisée auprès de 2388 top managers en Espagne montre par exemple que le télétravail est plus répandu lorsque les dirigeants croient en l'importance de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée (Mayo et al., 2016). Ces résultats montrent l'intérêt d'analyser les caractéristiques démographiques ou psychologiques des dirigeants qui ont une influence sur la décision stratégique d'adopter plus ou moins largement le télétravail au sein de leur entreprise. Dès lors, nous souhaitons, dans cette recherche, identifier quelles sont les

caractéristiques démographiques et psychologiques des dirigeants qui influencent leurs choix actuels et à venir d'adopter le télétravail au sein de leurs entreprises ?

Pour étudier le télétravail sous l'angle des dirigeants, la théorie des échelons supérieurs (Upper Echelon Theory, UET) semble une grille de lecture particulièrement pertinente. Cette théorie analyse comment les caractéristiques des équipes dirigeantes peuvent influencer leurs décisions (Hambrick et Mason, 1984) dont celle d'adopter une innovation (Camelo-Ordaz, Hernández-Lara et Valle-Cabrera, 2005 ; Dubey et al., 2018). Cependant, les recherches mobilisant cette théorie portent essentiellement sur les caractéristiques observables qui sont plus aisées à recueillir (âge, fonction, expériences antérieures, formation, etc. ; Kitchell, 1997 ; Hambrick, 2007). Elles ne peuvent pourtant être que des approximations des dimensions psychologiques, plus complexes qui sont centrales dans la théorie des échelons supérieurs (Hambrick et Mason, 1984). Aussi, est-il nécessaire d'explorer comment accéder aux caractéristiques dites psychologiques qui font davantage appel aux valeurs et bases cognitives. Notre ambition, dans cette recherche, est ainsi d'adopter une approche intégrative de la théorie des échelons supérieurs en mobilisant tant les caractéristiques démographiques que psychologiques, ces dernières pouvant être capturées à travers les représentations sociales des dirigeants face aux attributs du télétravail entendu comme une innovation managériale (IM). Pour cela, nous faisons appel à la littérature sur les innovations managériales à travers la perception de leurs attributs (Rogers, 1995) et les modes managériales (Abrahamson, 1991).

D'un point de vue méthodologique, nous avons administré une enquête auprès de 119 dirigeants d'entreprises en Suisse Romande et avons réalisé une estimation par méthodes d'équations structurelles avec une modélisation PLS.

Nos résultats montrent l'intérêt de prendre en compte les représentations sociales des dirigeants comme facteurs influençant leur décision d'adopter le télétravail. En revanche, ils soulignent une influence relativement faible des variables démographiques (à l'exception de l'expérience du dirigeant) et des pressions externes (à l'exception de l'influence des médias).

## REVUE DE LITTÉRATURE

### 1. Le télétravail : une innovation managériale qui s'est répandue grâce à la crise sanitaire

Malgré des prévisions très optimistes du fait des évolutions des technologies de l'information et la communication (TIC), le développement du télétravail a été freiné par les réticences culturelles, organisationnelles et techniques de la part des équipes dirigeantes.

## **1.1. Le télétravail : une pratique longtemps restée marginale avant la crise sanitaire**

### **1.1.1. Le télétravail : une innovation managériale majeure**

Le terme français de « télétravail » est une traduction de l'anglais « teleworking » (Royaume-Uni) ou « telecommuting » (États-Unis), inventé dans les années 1970 par le chercheur américain Jack Nilles (Nilles et Gray, 1975). Largier (2001) qualifie le télétravail de « *concept simple mais flou* », car il existe une pluralité de pratiques.

Pour cette recherche, nous définissons le télétravail comme l'activité à distance par le biais des TIC, formalisée par l'employeur, de salariés qui auraient pu exécuter leur travail au sein de leur organisation. Ce mode d'organisation peut être mis en œuvre de façon occasionnelle ou régulière, à domicile ou dans un tiers lieu fixe (Lemesle et Marot, 1994 ; Taskin, 2003 ; Marraud, 2012 ; Fernandez *et al.*, 2014 ; Pontier, 2014 ; Aguilera *et al.*, 2016 ; Bentley *et al.*, 2016). Cette définition exclut donc le travail mobile, nomade, en clientèle ou dans les transports de même que le travail des indépendants. Selon Mol et Birkinshaw (2009) qui définissent l'innovation managériale comme « *l'introduction d'une pratique, d'un procédé, d'une structure, d'une technique managériale nouvelle et destinée à permettre l'atteinte des objectifs organisationnels* » (p. 1269), le télétravail compte parmi les innovations managériales majeures des dernières décennies de « *l'âge de la modernité* » (Taskin et Devos, 2005).

### **1.1.2. Le développement du télétravail depuis les années 1980 : des prévisions à la réalité**

Dans les années 1980, l'entreprise AT&T, affirmait qu'en 1990 tous les Américains télétravailleraient (Huws, 1984). Les conditions de son développement semblaient réunies dans les pays développés (Taskin, 2003, 2006) mais ce développement n'a pas été celui attendu (Largier, 2001 ; Fernandez *et al.*, 2014 ; Aguilera *et al.*, 2016). Le télétravail s'est essentiellement développé comme un arrangement non formalisé par l'employeur (Taskin, 2003 ; Scaillerez et Tremblay, 2016), dans les transports (train, avion), dans les lieux de transits (gare, cafés), en fin de journée ou pendant les week-ends (Craipeau, 2010). Depuis le début des années 2000, les recensements présentaient le télétravail à domicile comme un « épiphénomène » (Fusulier et Lannoy, 1999). D'après les données de l'Office fédéral de la statistique de la Confédération suisse, en 2001, 6,15 % des actifs occupés (salariés et indépendants) effectuaient du télétravail au moins un jour par mois. Cette proportion s'est élevée à 24,6 % en 2019, puis à 34,1 % en 2020. Il s'agit cependant d'une moyenne annuelle qui ne reflète pas complètement l'ampleur du recours au télétravail dans les organisations suisses durant les périodes de confinement.

Les limites à la mise en œuvre du télétravail s'expliquent en partie par les nombreuses réticences culturelles, organisationnelles et techniques de la part des dirigeants ou managers. Pour eux, le contexte archétypique du travail reste le bureau (Pope *et al.*, 2020).

### ***1.2. Les réticences des dirigeants au développement du télétravail***

Depuis les premiers travaux portant sur le télétravail (Nilles et Gray, 1975 ; Huws, 1984 ; Lemesle et Marot, 1994), ces réticences sont soulignées par la littérature.

Les dirigeants pointent du doigt la nécessité de réorganiser les tâches, de passer à une logique de travail par objectifs (Aguilera *et al.*, 2016) et de modifier le processus de contrôle de l'activité (Neeley, 2021). Les pratiques de travail à distance, qui supposent autonomie et confiance réciproque, s'avèrent aux antipodes des modèles managériaux dominants (Taskin, 2006) fondés sur le respect d'une hiérarchie verticale, la présence physique et le contrôle visuel du travail (Felstead *et al.*, 2003 ; Craipeau, 2010 ; Aguilera *et al.*, 2016 ; Tremblay et Scailherez, 2020 ; De Vaujany *et al.*, 2021). Dans ce contexte, les dirigeants craignent une perte de leur pouvoir de contrôle (Felstead *et al.*, 2003 ; Scailherez et Tremblay, 2016 ; Ollivier, 2017).

Ils redoutent en outre que les télétravailleurs se désimpliquent, perdent leur loyauté envers l'entreprise et transgressent plus facilement les règles, du fait de la distance physique (Fernandez *et al.*, 2014 ; Ollivier, 2017). Ils craignent également une détérioration de la collaboration de l'esprit d'équipe et du processus de transfert des compétences (Taskin et Bridoux, 2010 ; Aguilera *et al.*, 2016). Ces craintes débouchent sur des anticipations d'effets négatifs du télétravail sur la performance (Boell *et al.*, 2016), partagées par toute la ligne hiérarchique (Silva, 2013). Enfin, certains dirigeants présentent des arguments plus techniques comme la sécurité des données (Ollivier, 2017), ou le coût des investissements technologiques et des dépenses en formation (Aguilera *et al.*, 2016).

Pour comprendre plus en profondeur les freins et leviers qui amènent les dirigeants à se positionner pour ou contre l'instauration du télétravail, l'étude de leurs caractéristiques démographiques et psychologiques sous le prisme de l'*UET* semble pertinente.

## **2. Le choix du télétravail sous le prisme de la théorie des échelons supérieurs (Upper Echelon Theory) et la littérature sur l'innovation managériale**

### ***2.1. La Upper Echelon Theory : intérêts et limites***

La théorie des échelons supérieurs ou *UET* (Hambrick et Mason, 1984) suggère que les décisions et résultats des organisations sont le reflet des caractéristiques des équipes

dirigeantes. Le modèle perceptuel du choix stratégique de Hambrick et Mason (1984) repose sur l'hypothèse de rationalité limitée (March et Simon, 1958 ; Cyert et March, 1963). Il considère que les valeurs et bases cognitives des dirigeants sont des filtres qui vont influencer le processus perceptuel qui sous-tend la prise de décision.

Les caractéristiques individuelles des dirigeants sont alors de deux ordres : les facteurs démographiques observables (âge, fonctions, expériences professionnelles, formation, racines socio-économiques, situation financière, caractéristiques hétérogènes de l'équipe dirigeante) et les facteurs dits psychologiques (bases cognitives et valeurs).

Les résultats de la méta-analyse réalisée par Wang *et al.* (2016), basée sur 308 recherches, valident en grande partie les hypothèses de la théorie des échelons supérieurs. Les caractéristiques observables, telles que la durée dans les fonctions, la formation, les expériences préalables, sont significativement associées aux actions et décisions stratégiques. Les recherches montrent que les dirigeants expérimentés (âge et années d'expérience dans la fonction) ont des compétences pour intégrer de nouvelles pratiques managériales. Leur expérience managériale leur procure également la légitimité pour faire accepter ces innovations (Kimberly et Evanisko, 1981 ; Damanpour et Schneider, 2006). Camelo-Ordaz, Hernández-Lara et Valle-Cabrera (2005) montrent que le niveau de formation des dirigeants a un effet positif sur le degré d'innovation de leurs entreprises. Enfin, concernant le genre, selon Deschênes *et al.* (2015), la présence de femmes au sein des échelons supérieurs permettrait une meilleure connexion avec les aspects sociaux et les communautés au travail. Thambugala et Rathwatta (2021) montrent que les femmes sont plus ouvertes à l'adoption de pratiques de responsabilité sociale liées à l'organisation de la vie avec les enfants, le télétravail pouvant entrer dans ces pratiques. Dans la lignée de ces travaux, nous avançons les hypothèses suivantes :

**H1 - Les caractéristiques démographiques des dirigeants telles que leur âge, genre, formation et expérience influencent positivement :**

- a) leur décision actuelle d'adopter le télétravail ;
- b) leur décision de maintenir ou généraliser le télétravail dans le futur.

La théorie des échelons supérieurs a un bon pouvoir explicatif des décisions stratégiques, elle soulève cependant deux problèmes (Neely Jr, Lovelace, Cowen, & Hiller, 2020). Le premier est la difficulté de mesurer les caractéristiques non observables des échelons supérieurs qui conduisent les recherches à privilégier les caractéristiques observables, ou à limiter les caractéristiques psychologiques à l'attitude face aux risques et à l'incertitude (Kitchell, 1997 ; Hambrick, 2007). Pourtant, les caractéristiques démographiques des dirigeants ne sont que des approximations des dimensions psychologiques, plus complexes, de leur personnalité (Hambrick et Mason, 1984). Les caractéristiques cognitives étant ainsi largement sous-explorées,

Neely Jr, Lovelace, Cowen, et Hiller (2020) suggèrent d'intégrer d'autres concepts. Le deuxième concerne la survalorisation du poids des élites des entreprises alors que d'autres forces sont négligées telles que les pressions introduites par les théories néo-institutionnalistes (DiMaggio et Powell, 1983). Cela conduit Neely Jr, Lovelace, Cowen, et Hiller (2020) à suggérer de tenir compte du contexte institutionnel. Si Hambrick et Finkelstein (1987) attestent depuis longtemps de l'intérêt de cumuler les deux perspectives, une seule recherche, à notre connaissance, a proposé un modèle intégrateur des approches néo-institutionnelles et de l'UET pour analyser l'adoption d'une IM, le *Total Quality Management* (Dubey *et al.*, 2018).

## 2.2. Vers un modèle dépassant les limites de l'Upper Echelon Theory

La littérature relative aux innovations managériales peut apporter des réponses aux limites de la théorie des échelons supérieurs concernant les caractéristiques psychologiques et le manque de prise en compte des forces externes.

### 2.2.1. Les caractéristiques psychologiques des dirigeants sous le prisme des représentations sociales et des attributs des innovations managériales

La littérature en management de l'innovation s'intéresse aux caractéristiques des dirigeants (Kimberly et Evanisko, 1981) pour expliquer l'hétérogénéité de l'adoption d'innovations managériales par les entreprises. Cependant, elle se limite aux caractéristiques démographiques : âge, genre, ancienneté dans le poste ou les fonctions, niveau de qualification et d'expérience (Dubouloz, 2013 ; Khosravi, Newton et Rezvani, 2019). Une recherche récente a toutefois examiné l'effet des caractéristiques psychologiques des équipes dirigeantes sur l'adoption d'une innovation managériale (entreprise libérée) à travers leurs représentations sociales (Mattelin-Pierrard et Dubouloz, 2019). Une représentation sociale peut être définie comme un « ensemble d'attitudes, d'opinions, de croyances, organisé autour d'une signification centrale » à propos d'un objet donné (Abric, 2011). L'attitude consiste à évaluer l'objet de manière positive ou négative (Moliner et Guimelli, 2015). La croyance est le fait d'être intimement convaincu qu'une chose est vraie. Enfin, l'opinion est la réponse d'un individu par rapport à un objet sous forme de convictions intimes (Abric, 2011). Les représentations sociales sont des systèmes d'interprétation de la réalité, élaborés au cours de processus d'échanges ou d'interactions (Moscovici, 1997), qui vont déterminer les comportements et les décisions.

Pour analyser les croyances et opinions des dirigeants sur une innovation managériale, Mattelin-Pierrard et Dubouloz (2019) suggèrent de les capter à travers les attributs d'une innovation proposés par Rogers (1995), dont l'opinion des dirigeants quant à *l'avantage relatif* du télétravail, sa *compatibilité* avec l'organisation, sa

culture et sa stratégie et, sa complexité. Leur croyance quant au fait qu'ils peuvent ou non faire confiance à leurs collaborateurs et enfin leur attitude quant au contrôle peuvent également être ajoutées.

La perception par les acteurs de la compatibilité d'une innovation est positivement reliée au taux d'adoption de cette innovation (Rogers, 1995). Corrocher et Fontana (2008), ainsi que Dubouloz (2013) montrent que l'opinion des individus quant à un manque de compatibilité de l'IM avec l'organisation (structure, culture...) représente une barrière forte à l'adoption d'une innovation managériale. Ces résultats nous conduisent à proposer les hypothèses suivantes :

**H2 - L'opinion des dirigeants quant à la compatibilité du télétravail avec leur organisation influence positivement :**

- a) leur décision actuelle d'adopter le télétravail ;
- b) leur décision de maintenir ou généraliser le télétravail dans le futur.

La complexité est la perception des difficultés que représente une innovation dans sa mise en usage et son usage durable. Elle a un effet négatif sur le taux d'adoption d'une innovation (Rogers, 1995). Mattelin-Pierrard et Dubouloz (2019) montrent par exemple que les dirigeants qui adoptent le modèle de l'entreprise libérée considèrent qu'il s'agit d'un processus difficile où rien n'est jamais acquis, ce qui est sérieusement bloquant.

**H3 - L'opinion des dirigeants quant à la simplicité du télétravail influence positivement**

- a) leur décision actuelle d'adopter le télétravail ;
- b) leur décision de maintenir ou généraliser le télétravail dans le futur.

Si les dirigeants pensent que l'IM peut représenter un réel avantage, ils seront plus prompts à l'adopter (Rogers, 1995 ; Schneider, 2007 ; Damanpour et Schneider, 2008 ; Dubouloz, 2013 ; Mattelin-Pierrard et Dubouloz, 2019). Nous proposons donc les hypothèses suivantes :

**H4 - L'opinion des dirigeants quant aux avantages relatifs du télétravail influence positivement**

- a) leur décision actuelle d'adopter le télétravail ;
- b) leur décision de maintenir ou généraliser le télétravail dans le futur.

Les dirigeants ayant été eux-mêmes amenés à pratiquer le télétravail, on peut supposer que s'ils en ont été satisfaits, ils en auront une opinion favorable. Aussi, dans le cadre des opinions, nous proposons les hypothèses complémentaires suivantes :

**H5 - Si les dirigeants ont été satisfaits de leur propre pratique du télétravail,**

- a) ils seront plus enclins à l'adopter dans leurs entreprises ;
- b) ils seront plus enclins à le maintenir ou le généraliser dans le futur.

Mattelin-Pierrard et Dubouloz (2019) montrent que les dirigeants qui adoptent le modèle entreprise libérée ont une forte croyance en l'intelligence de leurs collaborateurs et au fait qu'ils peuvent leur faire confiance. Le télétravail suppose également une confiance réciproque entre les dirigeants et leurs collaborateurs qui s'avère aux antipodes des modèles managériaux les plus répandus (Taskin 2006). La littérature sur le télétravail aborde largement la question de la confiance pour les managers (Bailey et Kurland, 2002 ; Felstead, 2003 ; Morgeson *et al.*, 2010 ; Ruiller *et al.*, 2017 ; Dixon, 2017 ; Vayre, 2019) mais pas du tout pour les dirigeants. Nous proposons donc les hypothèses suivantes :

**H6** - Lorsque les dirigeants sont convaincus qu'ils peuvent faire confiance à leurs collaborateurs,

a) ils sont plus enclins à adopter le télétravail dans leurs entreprises ;

b) ils sont plus enclins à maintenir ou généraliser le télétravail dans le futur.

Inversement, la littérature sur le télétravail qui aborde la posture des dirigeants est, à ce jour, dominée par les réticences liées à la perte de contrôle des télétravailleurs. Nous proposons donc les hypothèses suivantes :

**H7** - L'attitude de contrôle des dirigeants influence négativement

a) leur décision actuelle d'adopter le télétravail ;

b) leur décision de maintenir ou généraliser le télétravail dans le futur.

### 2.2.2. La prise en compte des forces externes sous le prisme des modes managériales

Selon l'approche des modes managériales, les représentations sociales des équipes dirigeantes sont alimentées par leurs relations interpersonnelles (Abrahamson, 1991, 1996 ; Abrahamson et Eisenman, 2008 ; Abrahamson et Fairchild, 1999). Des processus de mimétisme et de recherche de légitimité interviennent dans les décisions d'adopter ou rejeter une innovation managériale. Cette approche est cohérente avec la théorie des échelons supérieurs car toutes deux reposent sur l'hypothèse de rationalité limitée, mais elle permet de dépasser la limite liée au manque de prise en compte des influences externes (Yamak, Nielsen et Escribá-Esteve, 2014) dont l'effet sur l'adoption des IM a été montré à plusieurs reprises (Dubouloz et Bocquet, 2013 ; Bocquet et Dubouloz, 2020 ; Desmarais, Dubouloz et Françoise, 2022). Elles n'ont toutefois que très rarement été intégrées dans le cadre d'un modèle UET. Dubey et al. (2018) et Liang et al., (2007) montrent que les pressions mimétiques affectent positivement la décision des dirigeants quant à l'adoption d'une IM (TQM et Enterprise Resource Planning). D'où les hypothèses suivantes :

**H8** - Les forces mimétiques influencent positivement

a) la décision actuelle des dirigeants d'adopter le télétravail ;

b) la décision des dirigeants de maintenir ou généraliser le télétravail dans le futur.

Les dirigeants peuvent également être affectés par des facteurs institutionnels relatifs à une demande de conformité face à des normes et règles qui émanent par exemple de l'État, des associations professionnelles, des organisations syndicales ou des médias (Abrahamson 1991, 1996 ; Ashworth, Boyne, & Delbridge, 2009 ; Dubey *et al*, 2018). Nous proposons donc quatre dernières hypothèses :

**H9** - Les acteurs externes (État, associations professionnelles et syndicats) et internes (collaborateurs de tout statut) influencent positivement les dirigeants

a) dans leur décision actuelle d'adopter le télétravail ;

b) dans leur décision de maintenir ou généraliser le télétravail dans le futur.

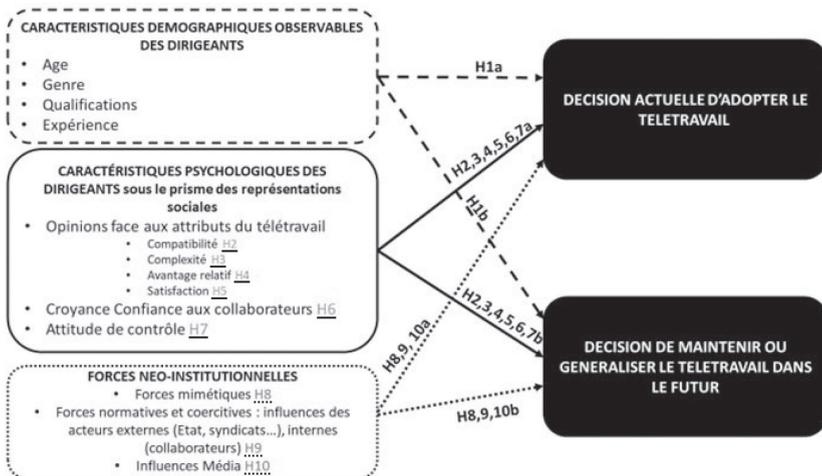
**H10** - La médiatisation du télétravail influence positivement les dirigeants

a) dans leur décision actuelle d'adopter le télétravail ;

b) dans leur décision de maintenir ou généraliser le télétravail dans le futur.

L'ensemble des hypothèses formulées est synthétisé, dans le modèle conceptuel suivant.

**Figure 1. Représentation du modèle structurel**



## MÉTHODOLOGIE

Pour explorer notre modèle conceptuel, nous avons opté pour une enquête quantitative auprès des dirigeants d'organisations suisses et une modélisation PLS (Sarstedt *et al.*, 2017).

## 1. La collecte de données et l'échantillon

Nous avons réalisé une enquête en ligne auprès de dirigeants de Suisse Romande, en février et mars 2022. L'obligation du télétravail (partout où cela est possible sans effort disproportionné) a été levée en Suisse en février 2020 (mais le Conseil Fédéral continuait à le recommander) avec la précision qu'il appartenait aux employeurs de décider si cette mesure restait nécessaire dans leurs locaux, ce qui s'est traduit par un retour massif au présentiel.

L'enquête a été diffusée par mail auprès de membres du réseau de l'institut de recherche avec une démarche de type boule de neige. Elle a ensuite été transmise à des associations professionnelles (centres patronaux, associations professionnelles, chambres du commerce et de l'industrie), dont certaines l'ont relayé auprès de leurs membres. Le questionnaire a également fait l'objet d'une diffusion « grand public », au travers d'une Newsletter externe et d'un article de presse. Parmi les répondants, nous avons sélectionné les 119 membres d'équipes de direction. Comme le soulignent les recherches sur les échelons supérieurs, le public des dirigeants est difficile à atteindre (Neely *et al.*, 2020), ce nombre de répondants est donc relativement satisfaisant.

L'échantillon est composé à 65 % d'hommes et 35 % de femmes, l'âge moyen est de 49 ans. Les tableaux suivants présentent les caractéristiques des répondants et des entreprises.

**Tableau 1. Caractéristiques des répondants**

<b>Domaine d'activité</b>	Opérations	RH	Finances	Direction générale	Autre
	28 %	15 %	10 %	26 %	11 %
<b>Ancienneté dans l'organisation</b>	Moins de 5 ans	5 à 9 ans		10 à 14 ans	15 ans et plus
	42 %	21 %		19 %	18 %
<b>Niveau d'étude</b>	Diplôme fédéral	Bachelor		Master	Doctorat
	12 %	24 %		55 %	6 %

**Tableau 2. Caractéristiques des organisations**

<b>Public/privé</b>	Public	Privé	Autre	
	46 %	44 %	10 %	
<b>Nombre de collaborateurs</b>	Plus de 249	50-249	10-49	1-9
	43 %	25 %	20 %	12 %
<b>Secteur d'activité</b>	Tertiaire	Secondaire	Primaire	
	87 %	12 %	2 %	

Le questionnaire a été construit autour de plusieurs parties :

1. Questions relatives à la comparaison des pratiques vis-à-vis du télétravail avant la pandémie, pendant la pandémie, au moment de l'enquête ainsi que les intentions futures (en l'absence d'obligations ou de recommandations fédérales concernant le télétravail).
2. Questions relatives aux représentations sociales des dirigeants sur le télétravail (opinions, croyances et attitudes).
3. Questions relatives aux pressions et influences ressenties par les dirigeants visant à favoriser ou décourager l'adoption du télétravail.
4. Questions portant sur les caractéristiques observables des dirigeants.

## 2. Les outils de mesure

Le modèle d'équations structurelles analysé ci-après repose sur 16 variables, dont 9 variables à item unique, et 7 échelles de mesure adaptées de la littérature (Tableau 3). Les variables de mesure relatives aux représentations sociales des dirigeants face aux attributs du télétravail relèvent d'échelles validées ou ont été créées pour la présente étude, à partir des suggestions de la littérature. L'attitude de contrôle (3 items) et la croyance des dirigeants quant à la confiance (5 items) ont été mesurées avec les échelles de contrôle managérial de Turner et Makhjia (2006) et de confiance managériale de Dupont (2012).

La satisfaction personnelle vis-à-vis du télétravail (4 items) a été évaluée avec l'échelle d'ajustement au télétravail de Raghuram *et al.* (2004). Pour l'opinion des dirigeants quant aux avantages du télétravail (6 items), quant à la compatibilité perçue du télétravail (5 items), quant à sa complexité, nous avons pris appui sur les travaux de Rogers (1995).

Enfin, les mesures du mimétisme (4 items), de l'influence des parties prenantes internes (3 items), externes (3 items) et des médias (1 item) ont été créées à partir de la littérature néo-institutionnelle (Abrahamson, 1991, 1996 ; Abrahamson et Eisenman, 2008 ; Abrahamson et Fairchild, 1999). Le tableau en annexe 1 donne une description détaillée des variables utilisées.

**Tableau 3. Description succincte des variables**

<b>Variables dépendantes</b>		
Adoption actuelle du télétravail		Variable continue
Vision future du télétravail		Somme de scores
<b>Variables indépendantes</b>		
Caractéristiques démographiques des dirigeants	Âge	Variable continue
	Genre	Variable binaire
	Formation	Variable continue
	Expérience	Variable continue
Caractéristiques psychologiques des dirigeants : représentations sociales des dirigeants	Opinion : Avantages du télétravail	Variable continue
	Opinion : Compatibilité du télétravail	Échelle réflexive à 5 items
	Opinion : complexité du télétravail	Variable continue
	Opinion : satisfaction vis-à-vis du télétravail	Échelle réflexive à 5 items
	Croyance confiance	Échelle réflexive à 5 items
	Attitude contrôle	Échelle réflexive à 3 items
Influences externes	Forces mimétiques	Échelle réflexive à 4 items
	Influences médias	Variable continue
	Forces coercitives et normatives externes	Échelle formative à 3 items
	Forces coercitives et normatives internes	Échelle formative à 3 items

### 3. Une analyse par méthodes d'équations structurelles

#### 3.1. Choix de la méthode PLS

Nous avons choisi de recourir à une estimation par méthode d'équations structurelles avec une modélisation PLS (moindres carrés partiels, Hair *et al.*, 2012) pour trois raisons. Premièrement, l'approche PLS est adaptée aux modèles comportant des variables latentes, et ne repose sur aucune hypothèse sur la distribution des variables, ce qui permet de traiter des données non normales, ce qui est le cas des indicateurs (61 % des indicateurs ont une asymétrie standardisée  $> 1.96$ , et 31 % ont un aplatissement standardisé  $> 1.96$ ). Deuxièmement, notre recherche est exploratoire et à visée explicative. Elle est donc adaptée à l'approche PLS, qui met l'accent sur la prédiction dans l'estimation de modèles statistiques conçus pour fournir des explications causales (Sarstedt *et al.*, 2017). Enfin, les modélisations PLS sont adaptées à la mesure de construits de type formatifs (indicateurs non nécessairement corrélés) ou réflexifs (indicateurs corrélés qui reflètent un construit latent d'ordre supérieur). Si l'on met de côté les construits mesurés par un score unique,

cinq construits utilisés sont réflexifs (par exemple la confiance envers les collaborateurs) et deux autres, construits pour la présente étude, sont formatifs (influence des parties prenantes externes et des parties prenantes interne, opinion quant aux avantages perçus du télétravail).

Nous avons utilisé le logiciel SmartPLS 3 (Ringle *et al.*, 2015) qui permet une évaluation simultanée des modèles de mesure (fiabilité, validité convergente) et l'examen du modèle structurel pour évaluer les effets directs des variables indépendantes sur les deux variables dépendantes « futur télétravail » et « adoption télétravail ».

### 3.2. *Modèle de mesure*

Pour les construits réflexifs, les modèles de mesure ont d'abord été évalués en examinant les contributions des indicateurs pour tous les construits latents. Les contributions standardisées (*loadings*) supérieures à 0,7 sont recommandées, un *loading* supérieur à 0,4 peut être acceptable dans le cadre d'une recherche exploratoire (Hair *et al.*, 2013). Sur la base de ces règles empiriques, nous avons retenu les items dont le *loading* était supérieur à 0,6 étant donné le caractère exploratoire de notre étude. La fiabilité des ensembles d'items retenus a été évaluée à l'aide de l'Alpha de Cronbach et de la fiabilité composite, dont les valeurs sont considérées comme des limites inférieures et supérieures pour estimer la fiabilité (Hair *et al.*, 2019). Une valeur comprise entre 0,6 et 0,7 est acceptable dans le cadre d'une recherche exploratoire.

Nous avons ensuite examiné la validité convergente des construits, en utilisant le critère de la variance moyenne extraite (AVE). Un construit est considéré comme ayant une validité convergente suffisante si son AVE est de 0,50 ou plus, ce qui indique qu'il explique au moins 50 % de la variance de ses items.

Pour ce qui concerne les construits formatifs, nous avons vérifié l'absence de multi colinéarité entre les indicateurs, ainsi que la significativité des coefficients de régression, obtenue par une procédure de rééchantillonnage (bootstrap) (Chin, 2010b ; Sarstedt *et al.*, 2017).

### 3.3. *Modèle structurel*

Avant de tester les relations structurelles entre les variables latentes, nous avons préalablement vérifié une éventuelle colinéarité entre les construits latents exogènes en examinant le facteur d'inflation de la variance (VIF) sur les indicateurs (idéalement proches de 3 et inférieures à 5) (Hair *et al.*, 2019). L'évaluation des modèles structurels a été faite en examinant le niveau et la signification des coefficients de régression standardisés pour évaluer l'ampleur des effets, ainsi que le pouvoir prédictif du modèle. Cela a été fait en examinant les valeurs du coefficient

de détermination ( $R^2$ ) et la pertinence prédictive via le  $Q^2$  de Stone-Geisser (Sarstedt *et al.*, 2017). Une valeur  $Q^2$  supérieure à zéro pour une variable latente endogène indique une pertinence prédictive pour ce construit. En règle générale, les valeurs  $Q^2$  supérieures à 0, 0,25 et 0,50 représentent une pertinence prédictive faible, moyenne et forte du modèle structurel PLS (Hair *et al.* 2019).

## ÉTUDE EMPIRIQUE

### 1. Évaluation du modèle de mesure

Le modèle de mesure pour les indicateurs réflexifs permet de constater que les construits présentent une homogénéité et une validité convergente acceptable (tableau 4 et annexe 2).

En ce qui concerne les construits formatifs, nous n'avons pas retenu les indicateurs qui ne sont pas statistiquement significatifs. Cela nous a conduits à retirer 2 indicateurs (annexe 2).

**Tableau 4. Modèle de mesure (fiabilité et validité convergente des construits réflexifs)**

	Alpha de Cronbach	Fiabilité Composite	Variance moyenne extraite (AVE)
<b>Attitude Contrôle</b>	0,741	0,885	0,794
<b>Croyance Confiance</b>	0,786	0,846	0,483
<b>Mimétisme</b>	0,839	0,865	0,564
<b>Opinion _Compatibilité TT</b>	0,858	0,897	0,638
<b>Opinion _Satis_perso envers le TT</b>	0,89	0,896	0,637

### 2. Évaluation du modèle structurel

Les facteurs d'inflation de la variance (VIF) s'échelonnent de 1,13 à 1,93 avec une moyenne de 1,46, indiquant que la colinéarité n'est pas un problème dans notre étude. La signification statistique des coefficients structurels a été testée via une procédure de bootstrap (corrige du biais et accéléré) sur 5 000 échantillons. Dans l'ensemble, les modèles présentent un pouvoir explicatif acceptable avec des niveaux de  $R^2$  et  $Q^2$  variant de modeste à moyen (Tableau 5).

Concernant les coefficients de régression, on peut remarquer que 13 coefficients sur 28 (46 %) sont inférieurs à 0,1 ce qui peut être considéré comme négligeable selon les critères habituels (Chin, 2010a). Les autres coefficients s'échelonnent de 0,1 à 0,27, ce qui dénote des effets dans l'ensemble modestes. La procédure de

rééchantillonnage (bootstrap) nous a permis de calculer des intervalles de confiance pour les paramètres du modèle. La majorité des intervalles de confiance sont assez larges et contiennent la valeur zéro, ce qui ne nous permet pas d'envisager l'inférence statistique. La faible taille de l'échantillon et l'ampleur modeste des effets attendus expliquent en grande partie ce résultat.

On peut toutefois noter que, malgré cela, la validité prédictive du modèle, qui a été évaluée en utilisant la procédure PLS predict, donne des résultats satisfaisants. Nous avons exécuté une validation croisée à trois reprises. L'échantillon original a été divisé aléatoirement en trois groupes, et deux groupes ont été utilisés pour prédire le troisième sous-ensemble de données ; la procédure a été répétée 50 fois. Les résultats (annexe 3) montrent que pour les deux construits endogènes, aucun des indicateurs de l'analyse PLS-SEM n'a des valeurs RMSE ou MAE supérieures à celles du modèle linéaire utilisé pour le benchmark : nous pouvons donc conclure que notre modèle a un pouvoir prédictif suffisant.

### 3. Résultats

Avant toute chose, nous constatons que seuls quatre coefficients du modèle structurel sont statistiquement significatifs, selon les résultats de la procédure de bootstrap, ce qui, pour certains d'entre eux, pourrait être expliqué par la faible taille de l'échantillon.

#### 3.1. Influence des caractéristiques démographiques des dirigeants

Le nombre d'années d'expérience du dirigeant joue en défaveur de sa décision actuelle d'adopter le télétravail, alors qu'il renforce sa décision de maintenir ou généraliser le télétravail dans le futur. Autrement dit, plus un dirigeant a une longue expérience professionnelle derrière lui, moins il a mis en place un télétravail intense (pratique du télétravail formalisée, accessible à tous et banalisée comme étant la norme dans l'organisation) pendant la pandémie mais plus il croit en son développement futur.

**Tableau 5. Estimation du modèle structurel**

	Coefficient structurel	p-value	IC 95 % inf	IC 95 % sup
Âge -> Futur_télétravail	-0,021	0,908	-0,153	0,152
Âge -> adoption_télétravail	0,103	0,336	-0,077	0,243
Expérience -> Futur_télétravail	<b>0,223</b>	<b>0,026</b>	<b>0,055</b>	<b>0,381</b>
Expérience -> adoption_télétravail	-0,168	0,068	-0,362	-0,035

	Coefficient structurel	p-value	IC 95 % inf	IC 95 % sup
Formation -> Futur_télétravail	0	0,991	-0,145	0,155
Formation -> adoption_télétravail	-0,102	0,291	-0,277	0,059
Genre -> Futur_télétravail	-0,105	0,312	-0,288	0,069
Genre -> adoption_télétravail	0,015	0,834	-0,128	0,17
Attitude_Contrôle -> Futur_télétravail	0,054	0,719	-0,18	0,26
Attitude_Contrôle -> adoption_télétravail	<b>-0,216</b>	<b>0,102</b>	<b>-0,385</b>	<b>-0,045</b>
Croyance_Confiance -> Futur_télétravail	<b>0,21</b>	<b>0,117</b>	<b>0,034</b>	<b>0,383</b>
Croyance_Confiance -> adoption_télétravail	0,089	0,639	-0,224	0,273
Opinion_Compatibilité -> Futur_télétravail	0,051	0,842	-0,278	0,261
Opinion_Compatibilité -> adoption_télétravail	<b>0,268</b>	<b>0,061</b>	<b>0,048</b>	<b>0,428</b>
Opinion_Satis_perso -> Futur_télétravail	0,024	0,926	-0,226	0,21
Opinion_Satis_perso -> adoption_télétravail	0,042	0,773	-0,281	0,298
Opinion avantage -> Futur_télétravail	-0,03	0,9	-0,268	0,242
Opinion avantage -> adoption_télétravail	-0,006	0,921	-0,209	0,289
Opinion_Complexité -> Futur_télétravail	<b>0,166</b>	<b>0,085</b>	<b>0,025</b>	<b>0,376</b>
Opinion_Complexité -> adoption_télétravail	-0,136	0,193	-0,335	0,032
Influence_Externe -> Futur_télétravail	0,251	0,054	-0,179	0,384
Influence_Externe -> adoption_télétravail	-0,091	0,296	-0,33	0,038
Influence_Interne -> Futur_télétravail	-0,14	0,286	-0,258	0,105
Influence_Interne -> adoption_télétravail	-0,116	0,305	-0,393	0,115
Influence_Média -> Futur_télétravail	-0,042	0,777	-0,179	0,163
Influence_Média -> adoption_télétravail	<b>-0,15</b>	<b>0,122</b>	<b>-0,398</b>	<b>-0,015</b>
Mimétisme -> Futur_télétravail	0,056	0,617	-0,208	0,302
Mimétisme -> adoption_télétravail	0,173	0,229	-0,118	0,351

\*Moyenne sur 5 000 échantillons (bootstrap BCI)

$R^2$  Adoption du télétravail = 0,23 ;  $R^2$  Futur du télétravail = 0,21

$Q^2$  Adoption du télétravail = 0,08 ;  $Q^2$  Futur du télétravail = 0,009

Les autres caractéristiques démographiques observables (âge, niveau de formation et genre) n'ont pas d'influence statistiquement significative sur la décision actuelle ou future d'adopter le télétravail. La plupart des coefficients structurels

sont d'ailleurs en deçà de 0,1, ce qui constitue des influences négligeables (Chin, 2010a). L'hypothèse H1a n'est confirmée pour aucune des caractéristiques démographiques du dirigeant. En revanche, l'hypothèse H1b est partiellement validée avec une influence positive du niveau d'expérience des dirigeants sur leur décision de maintenir ou généraliser le télétravail dans le futur.

### ***3.2. Influence des caractéristiques psychologiques des dirigeants***

Plus un dirigeant estime que le télétravail est compatible avec les activités et les valeurs de son entreprise, plus il a mis en œuvre un mode de télétravail "intense" dans son organisation pendant la crise. Néanmoins, cette influence est non significative et négligeable quant à la décision de maintenir ou généraliser le télétravail dans le futur. L'hypothèse H2a est donc confirmée mais pas l'hypothèse H2b.

Par ailleurs, plus la mise en œuvre du télétravail est jugée peu complexe par les dirigeants, plus ils décideront de maintenir ou généraliser le télétravail dans le futur. Cependant, cette caractéristique n'a pas d'influence significative sur la décision actuelle d'adoption du télétravail. L'hypothèse H3b est donc confirmée, alors que l'hypothèse H3a ne peut pas l'être.

En outre, l'opinion des dirigeants quant aux avantages relatifs du télétravail n'a pas d'influence significative sur leur décision actuelle ou future d'adopter le télétravail. On peut faire le même constat concernant leur opinion quant à leur satisfaction personnelle vis-à-vis du télétravail. Les hypothèses H4a et H4b ne sont donc pas confirmées du fait de cette absence d'influence et de significativité.

La croyance des dirigeants qu'ils peuvent faire confiance à leurs collaborateurs et leur attitude de contrôle, n'influence pas les mêmes dimensions du télétravail. Plus le dirigeant exprime une forte attitude de contrôle envers ses collaborateurs, moins il a pris la décision d'adopter un mode de télétravail "intense" pendant la crise. Les dirigeants très contrôlants ont eu tendance à freiner le développement du télétravail au sein de leur organisation (H7a validée). Inversement, plus un dirigeant exprime sa confiance envers ses collaborateurs, plus il a tendance à souhaiter un fort développement du télétravail à l'avenir (H6b validée). Néanmoins, l'influence d'une attitude de contrôle sur leur décision de maintenir ou généraliser le télétravail dans le futur n'est pas significative (H7b non validée) et l'influence d'une attitude de confiance envers les collaborateurs n'est pas significative sur la décision actuelle des dirigeants d'adopter le télétravail (H6a non validée). On peut ainsi en déduire qu'une attitude de confiance est assimilée à une projection d'avenir, mais n'est pas significativement reliée aux décisions prises dans le présent.

### 3.3. Influences néo-institutionnelles

Concernant les influences externes, on remarque que, plus un dirigeant est fortement influencé par les médias, plus il a eu tendance à instaurer un télétravail de grande intensité au sein de son organisation (H10a validée) alors que cette caractéristique n'a pas d'influence significative sur sa décision de maintenir ou généraliser le télétravail dans le futur (H10b non validée).

Concernant les forces mimétiques et l'influence des parties prenantes externes (État, associations professionnelles, syndicats, clients et fournisseurs), aucun des coefficients structurels obtenus n'est significatif (H8a/b et H9a/b non validées). Néanmoins, deux de ces relations ont des coefficients structurels intéressants qu'il convient de commenter. En effet, plus les dirigeants ont ressenti une forte pression des parties prenantes externes contre la mise en place du télétravail, plus ils croient au développement futur du télétravail (H9b). Autrement dit, les dirigeants semblent avoir tendance à ne pas se laisser influencer par des pressions négatives s'ils estiment que le télétravail peut être bénéfique au sein de leur organisation. De plus, plus les dirigeants ont constaté les effets positifs du télétravail chez leurs concurrents et partenaires, plus ils ont eu tendance à adopter le télétravail de manière intense au sein de leur organisation. Toutefois, ce mimétisme n'a qu'une très faible influence sur leur décision de maintenir ou généraliser le télétravail dans le futur. L'effet des parties prenantes externes est statistiquement non-significatif.

Ainsi, l'hypothèse H10a est validée avec une influence positive de la médiatisation du télétravail sur son adoption effective par les dirigeants. En revanche, les hypothèses H8a/b et H9a/b ne le sont pas.

## DISCUSSION ET CONCLUSION

Le télétravail est une innovation managériale (Mol et Birkinshaw, 2009 ; Taskin et Devos, 2005) qui serait sans doute restée encore longtemps marginale si elle ne s'était pas imposée lors de la crise sanitaire récente. Toutefois, une fois l'obligation passée, la route semble encore longue avant que le télétravail ne soit intensément et largement adopté (Fusulier et Lannoy, 1999). L'adoption d'une innovation managériale peut être entendue comme une décision stratégique suivant un processus top-down (Daft, 2001 ; Damanpour et Aravind, 2012) pour lequel les dirigeants ont une influence indéniable (Daft, 2001 ; Elenkov, 2008). Cette recherche avait ainsi pour objectif d'identifier les caractéristiques démographiques mais aussi psychologiques des dirigeants qui influencent leurs choix actuels et à venir d'adopter le télétravail au sein de leurs entreprises, en explorant un modèle de recherche basée sur

l'UET raffinée au prisme de la littérature sur les innovations managériales : représentations sociales des dirigeants face aux attributs des IM (Mattelin-Pierrard et Dubouloz, 2019 ; Rogers, 1995) et influences externes à travers la littérature sur les modes managériales (Abrahamson, 1991, 1996). Ce faisant, notre recherche contribue aux littératures sur le télétravail, les innovations managériales et l'UET.

## 1. Contributions à la littérature sur le télétravail

La littérature sur le télétravail s'est principalement focalisée sur ses effets du point de vue des collaborateurs (Haddon et Lewis, 1994 ; Mann et Holdsworth, 2003 ; Taskin, 2003, 2006 ; Dumas et Ruiller, 2014 ; Dolce *et al.*, 2020) négligeant le rôle des dirigeants dans son adoption, alors même que leur attitude de crainte et de contrôle vis-à-vis du télétravail a souvent été relevée (Bailey et Kurland, 2002 ; Morgeson *et al.*, 2010 ; Dixon, 2017 ; Vayre, 2019). En mobilisant, l'approche UET, nous montrons l'influence de certaines de leurs caractéristiques, telles que leur expérience (caractéristique démographique) et les leurs représentations sociales du télétravail : leur opinion quant à la complexité du télétravail et de sa mise en œuvre, quant à sa compatibilité avec l'activité de leur entreprise et leurs collaborateurs, leur attitude face au contrôle et leurs croyances concernant la confiance qu'ils peuvent avoir envers leurs collaborateurs (Caractéristiques psychologiques). L'effet de ces caractéristiques peut en partie expliquer les difficultés du télétravail à sortir de son statut « d'épiphénomène » (Fusulier et Lannoy, 1999).

## 2. Télétravail, contrôle, confiance : une alchimie difficile

À travers cette recherche, nous constatons que, malgré la diffusion et la banalisation du télétravail pendant la crise sanitaire, les dirigeants semblent toujours guidés par un besoin de contrôle de l'activité, ce qui est conforme aux résultats de la littérature (Aguilera *et al.*, 2016 ; Neeley, 2021). Certes, ils ont souvent accepté de mettre en place une pratique régulière du télétravail après la crise. Néanmoins, plus les dirigeants interrogés avaient pour habitude d'exercer un fort contrôle hiérarchique, plus ils ont limité le développement du télétravail, comme le suggérait déjà la littérature (Felstead *et al.*, 2003 ; Taskin, 2006 ; Scaillez et Tremblay, 2016 ; Tremblay et Scaillez, 2020). L'attitude de contrôle des dirigeants semble donc encore un frein au développement du télétravail. Cependant, lorsqu'il s'agit de se projeter dans le futur, les dirigeants se laissent davantage guider par une capacité à faire confiance à leurs collaborateurs.

Cette recherche pose aussi la question de la nature dudit contrôle. Si ce terme est souvent perçu comme négatif dans le langage courant, la littérature a montré que le contrôle hiérarchique pouvait s'avérer habilitant et vecteur de performance, de

créativité et de satisfaction professionnelle chez un salarié (Hatchuel, 2003 ; Boiché *et al.*, 2008 ; Gillet *et al.*, 2010 ; Moran *et al.*, 2019). Les résultats nous amènent donc à nous demander pourquoi les dirigeants sont encore animés par ce besoin de contrôle et quelles sont aujourd’hui leurs craintes vis-à-vis du télétravail. Existe-t-il différents profils de dirigeants, plus ou moins soumis à ce besoin de contrôle de l’activité ? Le fait d’avoir un vécu négatif ou positif du télétravail pendant la crise, influence-t-il le maintien ou l’atténuation de l’attitude de contrôle des dirigeants ? Cette attitude de contrôle contient-elle tout de même des effets bénéfiques pour le télétravail et ses pratiquants ? Pour approfondir cette question, une recherche qualitative par entretiens semi-directifs permettrait de commenter et de compléter la présente étude.

### 3. Contributions à la littérature sur les innovations managériales

Du point de vue de la littérature sur les innovations managériales, cette recherche montre l’intérêt d’une approche cognitive de la stratégie, qui suggère qu’au-delà des caractéristiques des dirigeants, une des clefs du processus stratégique réside dans leurs perceptions et représentations sociales (Laroche et Nioche, 2006 ; Mattelin-Pierrad et Dubouloz, 2019). En effet, pour expliquer l’hétérogénéité des entreprises en matière d’adoption d’innovations managériales par les organisations, les recherches se sont majoritairement focalisées sur les facteurs structurels (Khosravi *et al.*, 2019). Concernant les facteurs individuels relatifs aux top managers, les recherches, sauf exception (Mattelin-Pierrad et Dubouloz, 2019) ne les ont pas intégrés ou se sont uniquement concentrées sur l’âge, le genre, le niveau de formation, l’ancienneté dans le poste ou les fonctions, et l’attitude face à la prise de risques (Khosravi *et al.*, 2019). Cette recherche ouvre de nouvelles voies dans l’étude d’antécédents à l’adoption d’une innovation managériale dépassant les antécédents individuels d’ordre purement démographique et observable. Par ailleurs, comme le rappellent Khosravi *et al.* (2019), le rôle des attributs des innovations managériales a été négligé alors que notre recherche confirme que la perception par les dirigeants de la complexité et non compatibilité de l’innovation freine l’adoption du télétravail. Cela vient conforter et élargir les résultats obtenus par Damanpour et Schneider (2008).

### 4. Contributions à la Upper Echelon Theory

Enfin, nous pensons que cette recherche contribue et ouvre des perspectives du point de vue des modèles UET dont deux limites ont été soulevées à maintes reprises : le manque de prise en compte des caractéristiques psychologiques des échelons supérieurs et le manque de prise en compte des influences externes. En effet, nous avons exploré dans cette recherche l’intérêt d’opérationnaliser les caractéristiques psychologiques des dirigeants à travers le prisme des représentations

sociales qu'ils nourrissent quant aux attributs des IM tels qu'ils sont proposés par Rogers (1995). Nos résultats exploratoires, basés sur un échantillon restreint, confirment assez clairement que cette approche des caractéristiques psychologiques peut être porteuse à l'avenir. Nos résultats montrent par ailleurs l'intérêt de combiner les forces néo-institutionnelles (mimétisme, forces normes et coercitives) aux modèles UET, et notamment l'influence des médias. Une perspective de recherche serait, à ce niveau, de voir en quoi ces forces influencent les représentations sociales des dirigeants qui, elles-mêmes, ont un effet sur l'adoption d'une IM telle que le télétravail.

---

## RÉFÉRENCES

---

- ABRAHAMSON, E. (1991). Managerial Fads and fashions: the diffusion and refection of innovations. *Academy of Management Review*, 16(3): 586-612.
- ABRAHAMSON, E. (1996). Management Fashion. *Academy of Management Review*, 21(1): 254-285.
- ABRAHAMSON, E. ET EISENMAN, M. (2008). Employee-management Techniques: Transient Fads or Trending Fashions? *Administrative Science Quarterly*, 53(4): 719-744.
- ABRAHAMSON, E. ET FAIRCHILD, G. (1999). Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes. *Administrative Science Quarterly*, 44 : 708-740.
- ABRIC, J.-C. (2011). Pratiques sociales et représentations : puf.
- AGUILERA, A., LETHIAIS, V., RALLET, A. ET PROULHAC, L. (2016). "Le télétravail, un objet sans désir ? Métropolisation, cohésion et performances : futurs pour nos territoires ?" *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, p.245-266, Armand Colin.
- ANSARI, S. M., FISS, P. C., & ZAJAC, E. J. (2010). Made to fit: How practices vary as they diffuse. *Academy of Management Review*, 35(1): 67-92.
- ANSARI, S. M., REINECKE, J., & SPAAN, A. (2014). How are Practices Made to Vary? Managing Practice Adaptation in a Multinational Corporation. *Organizational Studies*, 35(9).
- ASHWORTH, R., BOYNE, G., & DELBRIDGE, R. (2009). Escape from the iron cage? Organizational change and isomorphic pressures in the public sector. *Journal of public administration research and theory*, 19(1): 165-187.

- BAILEY, D.E. ET KURLAND, N.B. (2002). "A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 383-400.
- BENTLEY, T.A., TEO, S.T., MCLEOD, L., TAN, F., BOSUA, R. ET GLOET, M. (2016). "The role of organizational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach." *Applied Ergonomics*, 52, p. 207-215.
- BOCQUET, R., & DUBOULOZ, S. (2020). Firm Openness and Managerial Innovation: Rebalancing Deliberate Actions and Institutional Pressures. *Journal of Innovation Economics Management* (2): 43-74.
- BOELL, S.K., CECEZ-KECMANOVIC, D. ET CAMPBELL, J. (2016). « Telework Paradoxes and Practices: The Importance of the Nature of Work New Technology." *Work and Employment*, Vol. 31, 2, p. 114-131.
- BOICHÉ, J.C.S., SARRAZIN, P.G., GROUZET, F.M.E., PELLETIER, L.G. ET CHANAL, J.-P. (2008). « Students' motivational profiles and achievement outcomes in physical education: A self-determination perspective." *Journal of Educational Psychology*, 100(3), p. 688-701.
- CAMELO-ORDAZ, C., HERNÁNDEZ-LARA, A. B., & VALLE-CABRERA, R. (2005). The relationship between top management teams and innovative capacity in companies. *Journal of Management Development*, 21(8): 683-705.
- CHIN, W.W. (2010a). Bootstrap Cross-Validation Indices for PLS Path Model Assessment. In V. E. Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Éds.), *Handbook of Partial Least Squares* (p. 83-97). Springer Berlin Heidelberg.
- CHIN, W.W. (2010b). How to Write Up and Report PLS Analyses. In V. E. Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Éds.), *Handbook of Partial Least Squares* (p. 655-690). Springer Berlin Heidelberg.
- CYERT, R. M., & MARCH, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm: Blackwell Business. *Cambridge, Mass.*
- DAFT, R. (2001), *Organization Theory and Design*, C. South-Western, OH.
- DAMANPOUR, F., & ARAVIND, D. (2012). Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents. *Management & Organization Review*, 8(2): 423-454.
- DAMANPOUR, F., & SCHNEIDER, M. (2006). Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers. *British Journal of Management*, 17(3): 215-236.

DAMANPOUR, F., & SCHNEIDER, M. (2008). Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 19(3): 495-522.

DESMARAIS C., DUBOULOZ S., FRANCOISE D. (2022). Diffusion of a managerial innovation: nothing is ever played. The case of the diffusion of mindfulness in the workplace, *Journal of Innovation Economics Management* (à paraître).

DE VAUJANY, F.X., MUNRO, I., NAMA, Y. ET HOLT, R. (2021). Control and Surveillance in Work Practice: Cultivating Paradox in 'New' Modes of Organizing. *Organization Studies*.

DIMAGGIO, P. J., & POWELL, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2): 147-160.

DIXON, N. (2017). "Learning together and working apart: routines for organizational learning in virtual teams." *Learning Organization*, Vol. 24, 3, p. 138-149.

DOLCE, V., VAYRE, E., MOLINO, M. ET GHISLIERI, C. (2020). "Far Away, So Close? The Role of Destructive Leadership in the Job Demands–Resources and Recovery Model in Emergency Telework." *Social Sciences*, Vol. 9, n°11, 196p.

DUBOULOZ, S. (2013). Les barrières à l'innovation organisationnelle : Le cas du Lean Management. *Management International / International Management / Gestión Internacional*, 17(4) : 121-144.

DUBOULOZ, S., & BOCQUET, R. (2013). Innovation organisationnelle : S'ouvrir pour innover plus. *Revue Française de Gestion*, 39(235) : 129-147.

DUMAS, M. ET RUIILLER, C. (2014). « Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ? » *Management & Avenir*, 74, p. 71-95.

ELENKOV, D.S. (2008), «Effects of Leadership at Strategic Level and Its Moderators on Innovation : An International Empirical Study», *Journal of International Business Strategy*, vol. 8, n° 2, p. 37-47.

FELSTEAD, A., JEWSON, N. ET WALTERS, S. (2003). "Managerial control of employees working at home." *British Journal of Industrial Relations*, 41, p. 241-264.

FERNANDEZ, V., GUILLOT, C. ET MARRAULD, L. (2014). « Télétravail et travail à distance équipé : Quelles compétences, tactiques et pratique professionnelles ? » *Revue française de gestion*, 238, p. 101-118.

FUSULIER, B. ET LANNOY, P. (1999). *Les techniques de la distance*. Paris, L'Harmattan.

GILLET, N., BERJOT, S. ET PATY, E. (2010). « Profils motivationnels et ajustement au travail : vers une approche intra-individuelle de la motivation. » *Le travail humain*, 2(2), p. 141-162.

HADDON, L. ET LEWIS, A. (1994). "The experience of teleworking: an annotated review international". *Journal of Human Resource Management*, 5, p. 193-223.

HAIR, J. F., HULT, G. T. M., RINGLE, C., & SARSTEDT, M. (2013). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.

HAIR, J. F., RISHER, J. J., SARSTEDT, M., & RINGLE, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.

HAIR, J. F., SARSTEDT, M., PIEPER, T. M., & RINGLE, C. M. (2012). The use of partial least squares structural equation modeling in strategic management research: A review of past practices and recommendations for future applications. *Long range planning*, 45(5-6), p. 320-340.

HAMBRICK, D.C. ET MASON, P.A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9(2): 193-206.

HAMBRICK, D. C. (2007). Upper echelons theory: an update. *Academy of Management Review*, 32(2): 334-343.

HATCHUEL, A. (2003). « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective. » In Hatchuel, A., David, A. et Laufer, R. (Éd.) *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Fnege, p. 7-44.

HENSELER, J., RINGLE, C. M., & SARSTEDT, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.

HUWS, U. (1984). *The new homeworkers: new technology et the changing location of white-collar work*. Low Pay Unit, London.

KHOSRAVI, P., NEWTON, C., & REZVANI, A. 2019. Management innovation: A systematic review and metaanalysis of past decades of research. *European Management Journal*.

KIMBERLY, J.-R. ET EVANISKO, M.J. (1981). Organizational Innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal*, 24(4): 689-713.

KITCHELL, S. (1997). CEO characteristics and technological innovativeness: A Canadian perspective. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 14(2) : 111-121.

- LARGIER, A. (2001). « Le télétravail : Trois projets pour un même objet. Internet et le commerce électronique. » *Réseaux*, 106, p. 201-229, Lavoisier.
- LAROCHE, H. ET NIOCHE, J.-P. (2006). L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise, *Revue Française de Gestion*, vol. n° 160, p. 81-105.
- LEMESLE, R.M. ET MAROT, J.-C. (1994). *Le télétravail*. Paris, PUF.
- LIANG, H., SARAF, N., HU, Q., & XUE, Y. (2007). Assimilation of enterprise systems: the effect of institutional pressures and the mediating role of top management. *MIS quarterly*: 59-87.
- MANN, S. ET HOLDSWORTH, L. (2003). "The psychological impact of teleworking: Stress, emotions and health". *New Technology, Work and Employment*, Vol. 18, p. 196-211.
- MARCH, J. G., & SIMON, H. A. (1958). *Organizations*: New York: Wiley.
- MARRAUD, L. (2012). *De la conception d'une plateforme de télétravail virtualisée et unifiée : analyses socio-techniques du travail à distance équipé*. Thèse (Sciences de gestion). Paris : ENST.
- MATTELIN-PIERRARD, C. ET DUBOULOZ, S. (2019). Le phénomène d'adoption d'une innovation managériale au prisme de la représentation sociale des dirigeants. *La Revue des Sciences de Gestion*, (3), 113-126.
- MAYO, M., GOMEZ-MEJIA, L., FIRFIRAY, S., BERRONE, P. ET VILLENA, V.H. (2016). "Leader beliefs and CSR for employees: The case of telework provision." *Leadership & Organization Development Journal*.
- MOL, M. J., & BIRKINSHAW, J. (2009). The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, 62(12) : 1269-1280.
- MOLINER, P. ET GUIMELLI, C. (2015). *Les représentations sociales : fondements théoriques et développements récents* : Presses universitaires de Grenoble.
- MORAN, C.M., DIEFENDORFF, J.-M., KIM, T.Y. ET LIU, Z.Q. (2019). "A profile approach to self-determination theory motivations at work." *Journal of Vocational Behavior*, 81, p. 354-363.
- MORGESON, F.P., DERUE, D.S. ET KARAM, E. P. (2010). « Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes." *Journal of Management*, 36, p. 5-39.
- MOSCOVICI, S. (1997). Des représentations collectives aux représentations sociales. In D. Jodelet (Éd.), *Les représentations sociales* : 62-86 : P.U.F. Neeley, T. (2021). *Remote work revolution: succeeding from anywhere*. Harper Collins Publishers: New York, USA, p. 40-58.

NEELEY, T. (2021). *Remote work revolution: succeeding from anywhere*. Harper Collins Publishers: New York, USA, p. 40-58.

NEELY JR, B. H., LOVELACE, J. B., COWEN, A. P., & HILLER, N. J. (2020). Metacritiques of upper echelons theory: Verdicts and recommendations for future research. *Journal of Management*, 46(6): 1029-1062.

NILLES, J.-M. ET GRAY, P. (1975). « Telecommuting : a possible transport substitute. » *Logistics and Transportation Review*, Vol. 11, 2, p. 185-192.

OLLIVIER, D. (2017). « Le succès du télétravail : Les effets de la nouvelle loi Travail. » *Études*, p. 33-46.

PONTIER, M. (2014). « Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie. » *La revue des Sciences de Gestion*, 265, p. 31-39.

POPE, N., APIOLA, M.V., SALMENTO, H., ISLAM, N., LAHTI, M. ET SUTINEN, E. (2020, October). The Latest in Immersive Telepresence to Support Shared Engineering Education. In 2020 IEEE Frontiers in Education Conference (FIE) (pp. 1-5). IEEE.

RICHER, K. (2018). « Comment travaillerons-nous demain ? Cinq tendances lourdes d'évolution du travail. » *Futuribles*, 422, p. 19-36.

RINGLE, C.M., WENDE, S. ET BECKER, J.-M. (2015). SmartPLS 3. *Boenningstedt: SmartPLS GmbH*.

ROGERS, E. (1995). *Diffusion of innovations*: New York : Free Press.

RUILLER, C., DUMAS, M. ET CHÉDOTEL, F. (2017). « Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail. » *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 27, p. 3-28.

SARSTEDT, M., RINGLE, C.M. ET HAIR, J.-F. (2017). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In C. Homburg, M. Klarmann et A. Vomberg (Éds.), *Handbook of Market Research* (p. 1-40). Springer International Publishing.

SCAILLEREZ, A. ET TREMBLAY, D. (2016). « Le télétravail, comme nouveau mode de régulation de la flexibilisation et de l'organisation du travail : analyse et impacte du cadre légal européen et nord- américain. » *Revue de l'organisation responsable*, Vol. 11, p. 21-31.

SCHNEIDER, M. 2007. Do attributes of innovative administrative practices influence their adoption? An Exploratory Study of U.S. Local Government. *Public Performance & Management Review*, 30(4): 598-622.

SILVA, H. (2013). « La gamification de la vie. Sous couleur de jouer ? » *Sciences du jeu*, n° 1.

TASKIN, L. (2003). « Les enjeux du télétravail pour l'organisation. » *Reflets et perspectives de la vie économique*, Tome XLII, p. 81-94.

TASKIN, L. (2006). « Télétravail : les enjeux de la déspatialisation pour le management humain. » *Interventions économiques*. Papers in Political Economy, 34.

TASKIN, L. ET BRIDOUX, F. (2010). « Telework: A challenge to knowledge transfer in organizations." *International Journal of Human Resource Management*, 21, p. 2503-2520.

THAMBUGALA, T., & RATHWATTA, H. 2021. Board characteristics and corporate social responsibility practices: in UET perspective evidence from sri lankan firms. *International Journal of Accounting & Business Finance*, 7(1).

TREMBLAY, D.G., CHEVRIER, C. ET DI LORETO, M. (2006). « Le télétravail à domicile : Meilleure conciliation emploi-famille ou source d'envahissement de la vie privée ? » *Intervention économiques*, 34, 26 pages.

VAYRE, E. (2019). « Les incidents du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. » *Le travail humain*, Vol. 82, p. 1-39.

WANG, G., HOLMES, R.M., OH, I.S. ET ZHU, W. (2016). Do CEOs Matter to Firm Strategic Actions and Firm Performance? A Meta-Analytic Investigation Based on Upper Echelons Theory. *Personnel Psychology*, 69(4): 775-862.

YAMAK, S., NIELSEN, S. ET ESCRIBÁ-ESTEVE, A. (2014). The Role of External Environment in Upper Echelons Theory: A Review of Existing Literature and Future Research Directions. *Group & Organization Management*, 39(1): 69-109.

## ANNEXES

## Annexe 1 : Descriptions détaillées des variables utilisées

Variable	Cotation	Détail des items	Références
Variables dépendantes			
Adoption actuelle du télétravail	Variable continue codée : de 1- « De pas de télétravail personne n'en fait » à 8- « Télétravail formalisé, accessible à tous et banalisé comme étant la norme »		/
Vision future du télétravail	Somme des scores d'une variable binaire codée : 0- Non et 1- Oui	<p>&gt; Selon vous, quel sera la place du télétravail au sein de votre organisation dans les années à venir ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disparition du télétravail (codage inversé) : 0- Oui et 1- Non)</li> <li>- Retour massif au présentiel (codage inversé)</li> <li>- Élargissement à davantage de fonctions/métiers</li> <li>- Augmentation du nombre de jours de télétravail</li> </ul>	/
Variables indépendantes			
Caractéristiques démographiques des dirigeants	<p>Âge</p> <p>Variable continue avec l'âge réel</p> <p>Genre</p> <p>Variable binaire codée : 1- Homme et 2- Femme</p> <p>Formation</p> <p>Variable continue codée : de 1- Apprentissage à 5- Doctorat</p> <p>Expérience</p> <p>Variable continue avec le nombre d'années d'expérience</p>		<p>Hambrick et Mason (1984) ; Wang, Holmes, Oh et Zhu (2016)</p>

Variable	Cotation	Détail des items	Références
	Échelle de Likert en 4 modalités de 1- « Pas du tout d'accord » à 4- « Tout à fait d'accord »	<p>&gt; À propos de vos collaborateurs directs...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Je surveille la réalisation de leurs activités quotidiennes</li> <li>- Je contrôle leur rythme et leurs horaires de travail</li> <li>- Mes collaborateurs ne peuvent pas travailler comme bon leur semble.</li> </ul> <p>&gt; À propos de vos collaborateurs directs...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Je me fie à leurs jugements pour tout ce qui concerne le travail</li> <li>- Je me fie à leurs compétences et aptitudes professionnelles.</li> <li>- Je suis leurs conseils pour les questions importantes</li> <li>- Je partage mes idées avec eux sans craindre qu'ils se les attribuent</li> <li>- J'ai confiance en leurs qualités affectives</li> </ul>	Turner et Makhija (2006)
Caractéristiques psychologiques des dirigeants sous le prisme des représentations sociales (opinions, croyances et attitudes)	Croyance confiance 1- « Pas du tout d'accord » à 5- « Tout à fait d'accord »		Dupont (2012)
Opinion : Satisfaction personnelle vis-à-vis du télétravail	1- « Pas du tout d'accord » à 5- « Tout à fait d'accord »	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans l'ensemble, je suis satisfait du télétravail</li> <li>- Le télétravail me permet de mieux accomplir mon travail</li> <li>- Je ne souhaite pas revenir entièrement en présentiel</li> <li>- Depuis que je télétravaille, ma productivité a augmenté</li> </ul>	Raghuram <i>et al.</i> (2004)

Variable	Cotation	Détail des items	Références
Caractéristiques psychologiques des dirigeants sous le prisme des représentations sociales (opinions, croyances et attitudes)	Opinion : Avantages du télétravail	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le télétravail présente une majorité d'avantages</li> <li>- Il présente une majorité d'inconvénients (codage inversé)</li> <li>- Il a des effets positifs sur la qualité de vie au travail</li> <li>- Il a des effets positifs sur la performance au travail</li> <li>- Il a des effets positifs sur le sentiment d'appartenance</li> <li>- Il a des effets positifs sur la cohésion des collectifs de travail</li> </ul>	Rogers (1995)
	Opinion : Compatibilité du télétravail	<p>&gt; Selon vous, le télétravail est compatible avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La nature des activités de votre organisation</li> <li>- La culture, les valeurs de votre organisation</li> <li>- Votre organisation du travail</li> <li>- La stratégie de votre organisation</li> <li>- Vos équipements technologiques</li> </ul>	Rogers (1995) ; Ansari, Fiss et Zajac (2010) ; Ansari, Reinecke et Spaan (2014)
Opinion : Complexité du télétravail	1- « Pas du tout d'accord » à 5- « Tout à fait d'accord »	La mise en œuvre du télétravail est simple	Rogers (1995)

Variable	Cotation	Détail des items	Références
Mimétisme	1- « Pas du tout d'accord » à 5- « Tout à fait d'accord »	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; À propos du télétravail...</li> <li>- Vos principaux concurrents ont retiré des bénéfices de cette pratique</li> <li>- Vos concurrents le perçoivent de manière positive</li> <li>- Vos clients le perçoivent de manière positive</li> <li>- Vos fournisseurs le perçoivent de manière positive</li> </ul>	Liang <i>et al.</i> (2007) ; Nair et Prajogo (2009) ; Dubey <i>et al.</i> (2016, 2018)
Influence médias	1- « Oui, fortement » à 4- « Non, pas du tout »	La médiation actuelle autour du télétravail vous incite-t-elle à l'envisager comme une solution d'avenir ?	
Influences externes à l'organisation		<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Avez-vous le sentiment de subir des pressions pour appliquer le télétravail dans votre organisation ? Si oui, à quel niveau ?</li> <li>- De l'État</li> <li>- Des associations professionnelles</li> <li>- Des partenaires de types clients ou fournisseurs</li> <li>- Des instances syndicales</li> </ul>	Abrahamson (1991, 1996) ; Abrahamson et Eisenman (2008) ; Abrahamson et Fairchild (1999)
Influence des parties prenantes externes	1- « Forte pression pour » à 5- « Forte pression contre »		
Influence des parties prenantes internes	1- « Forte pression » à 5- « Forte pression contre »	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Avez-vous le sentiment de subir des pressions pour appliquer le télétravail dans votre organisation ? Si oui, à quel niveau ?</li> <li>- Des collaborateurs</li> <li>- Des managers</li> <li>- Du <i>top management</i></li> </ul>	Abrahamson (1991, 1996) ; Abrahamson et Eisenman (2008) ; Abrahamson et Fairchild (1999)

## Annexe 2 : Modèle de mesure

Construits réflexifs (loading)						Construits formatifs (coeff. de régression)	
	Attitude Contrôle	Confiance	Mimétisme	Opinion compatibilité	Opinion Satis_ person	Influences Externe	Influence Interne
confiance_1		0,844					
confiance_2		0,732					
confiance_3		0,721					
confiance_4		0,621					
confiance_5		0,539					
confiance_6		0,675	6				
contrôle 1	0,876						
contrôle 2	0,905						
Construits			0,828				
Mimétisme_2			0,803				
Mimétisme_3			0,683				
Mimétisme_4			0,692				
Mimétisme_5			0,738				
Avantage_01	Avantage_01						
Avantage_02	Avantage_02						
Avantage_03	Avantage_03						
Avantage_04	Avantage_04						
Avantage_05	Avantage_05						
Avantage_06	Avantage_06						
Influence_ ext_1						0,788	
Influence_ ext_2						0,421	
Influence_ ext_3						-0,043	
Influence_ int_1							0,622
Influence_ int_2						0,616	
Influence_ int_3						-0,355	
satis_TT_ pers_1					0,891		

Construits réflexifs (loading)		Construits formatifs (coeff. de régression)
satis_TT_		
pers_2		0,791
satis_TT_		
pers_3		0,876
satis_TT_		
pers_4		0,567
satis_TT_		
pers_5		0,823
tt_compat_1	0,645	
tt_compat_2	0,866	
tt_compati_3	0,769	
tt_compat_4	0,899	
tt_compat_5	0,792	

Note : Les loadings en gris (< 0.6) ont été retirés pour le test du modèle structurel. Les indicateurs formatifs en gras italiques sur la partie droite du tableau ne sont pas statistiquement significatifs selon un bootstrap (BCA) mené sur 5 000 échantillons. Ils ont été retirés pour la suite de l'analyse.

### Annexe 3 : validité prédictive du modèle (PLS predict)

	RMSE PLS	MAE PLS	RMSE LM	MAE LM	Delta RMSE	Delta MAE
Futur_télétravail	0,219	0,183	0,258	0,206	<b>0,039</b>	<b>0,023</b>
Adoption_télétravail	1,367	1,002	1,611	1,221	<b>0,244</b>	<b>0,219</b>

